



Implementación del modelo de gestión humana (GH) propuesto por Dave Ulrich.
Efectos, desafíos y percepciones

Andrés Velásquez Gómez

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración de Negocios –MBA–
Medellín
2019

Implementación del modelo de gestión humana (GH) propuesto por Dave Ulrich.
Efectos, desafíos y percepciones

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
Magíster en Administración de Negocios –MBA–

Andrés Velásquez Gómez¹

Asesor: Carlos Mario Betancur Hurtado

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración de Negocios –MBA–
Medellín
2019

¹ avelas19@eafit.edu.co

Contenido

1. Introducción	9
2. Objetivos	10
2.1 Objetivo general	10
2.2 Objetivos específicos	10
3. Marco de referencia conceptual	11
3.1 Antecedentes.....	11
3.2 Desafíos de la gestión humana (GH) actual	12
3.3 Contexto global de la gestión humana (GH)	14
3.4 Los procesos de gestión humana (GH) y su aporte a la estrategia organizacional.....	17
3.5 La gestión humana (GH) en la empresa colombiana.....	20
3.6 El modelo de David Ulrich.....	22
4. Metodología	29
5. Análisis de resultados.....	31
5.1 Importancia y rol del área de gestión humana (GH)	31
5.2 Incidencia de gestión humana (GH) en los resultados organizacionales.....	33
5.3 Declaración del componente humano en la estrategia corporativa	34
5.4 Aplicación del modelo de David Ulrich	35
6. Conclusiones	37
7. Referencias	39

Índice de figuras

Figura 1. Escalafón global del capital humano (2012-2014)	14
Figura 2. Escalafón por regiones del capital humano (2012-2014)	15
Figura 3. Tendencia de la gestión humana (GH)	15
Figura 4. Los diez retos principales del capital humano	16
Figura 5. Evolución del rol de los recursos humanos (RR. HH.).....	20
Figura 6. Rol de los RR. HH. en la construcción de una compañía competitiva: responsabilidad compartida	28

Índice de tablas

Tabla 1. Agrupación de los procesos de gestión humana (GH) según la visión de diferentes autores	18
Tabla 2. Agrupación de los procesos de gestión humana (GH) según la visión de García Solarte, Murillo Vargas y González Campo.....	19
Tabla 3. Los cuatro roles de la gestión humana (GH).....	22
Tabla 4. Listado de los participantes en el estudio.....	29

Glosario

Adalid de los empleados: “Los profesionales de RR. HH. que trabajan como adalides de los empleados se centran en la tarea de encontrar el justo equilibrio entre las demandas y los recursos. Ayudan a legitimar los reclamos que se hacen a los empleados y los ayudan a manejar estas exigencias aprendiendo a centrarse y fijar prioridades. También buscan modos creativos de potenciar los recursos de manera que no se sientan abrumados por las demandas que soportan” (Ulrich, 1997: 246).

Agente del cambio: “Una persona o grupo de personas que entra en una organización actual o en una parte de la organización para facilitar el proceso de cambio” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1998: 760).

Estructura organizacional: “Distribución del trabajo en una organización, así como la interconexión de las diferentes áreas funcionales o unidades de gestión y las tendencias de evolución que puedan presentarse en el entorno” (Medellín Duarte, 1998: 27).

Experto en administración: “La función de gestión humana durante mucho tiempo fue considerada una tarea administrativa” (Beer, 1997: 49).

Gestión humana (GH) y su evolución: “Las cinco dimensiones en que se descompone el valor agregado de las áreas de talento humano: proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas y apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social” (Calderón Hernández y Álvarez Giraldo, 2006: 18).

Gestión humana: “Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables” (Chiavenato, 2002: 5).

Macro procesos de gestión humana: “Una organización adquiere una ventaja competitiva trascendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de su talento humano. Por ello, es necesario que el área de la empresa encargada de la gestión humana (GH) tenga claramente definidos los procesos y actividades que se deben llevar a cabo para mantener una relación adecuada entre la organización y las personas que desempeñan diversas funciones en ella, con el fin de generar valor” (García Solarte, Murillo Vargas y González Campo, 2009: 164).

Prácticas de gestión humana: “Se escogieron cinco prácticas que se consideran universales en gestión humana, pues independientemente de cómo se realicen, quién las haga y con qué mecanismos las apliquen, todas las organizaciones –incluidas las pequeñas– deben vincular trabajadores (práctica de provisión de personal), entrenarlos y formarlos (práctica de capacitación), remunerarlos (práctica de compensación), supervisarlos y orientarlos (práctica de evaluación de desempeño) y tener algún criterio de permanencia y proyección en la empresa (práctica de plan de carrera)” (Calderón Hernández y Álvarez Giraldo, 2006: 28-29).

Retos del entorno: “Los retos del entorno vienen dados por fuerzas externas a la empresa. Influyen sobre los resultados de la organización, pero están en gran medida por fuera del control de los directivos. Por tanto, estos deben inspeccionar continuamente el entorno para identificar las oportunidades y las amenazas, y también deben conservar la flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las exigencias del entorno” (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2007: 4).

Resumen

En el ambiente tan cambiante que viven las organizaciones en la actualidad, la gestión humana (GH) cada vez tiene un rol más protagónico y está pasando de ser el área de recursos humanos (RR. HH.), tradicionalmente como ejecutora y operativa, a ser una área estratégica y acompañante del negocio. Es tal la velocidad con la que hoy se pueden materializar las ideas y ser copiadas por la competencia, que el factor humano y el conocimiento han adquirido gran importancia. Es ahí donde el modelo planteado por Dave Ulrich ofrece grandes bondades para que las organizaciones puedan tener una visión diferente y estratégica de su capital humano. Los líderes organizacionales han empezado a entender cada vez con mayor frecuencia que las personas con las que trabajan deben ser vistas de una forma diferente, y que les deben asignar a la GH un rol mucho más importante y trascendental para poder tomar decisiones basadas en su opinión y criterio.

Este trabajo expone los antecedentes en Colombia sobre los diferentes acercamientos que ha habido desde la academia al modelo de GH de Ulrich, hace un breve recuento sobre cuáles son los desafíos actuales y el contexto global en el capital humano y cómo estos son esenciales al momento de tomar decisiones corporativas, y muestra los procesos del área de GH y cuál es su aporte a la estrategia. Por último, revisa a profundidad el modelo de Ulrich y los cuatro roles que debe tener RR. HH., y presenta la experiencia de varias compañías que han decidido implementar dicho modelo.

Palabras claves: procesos de gestión humana, socio estratégico (*business partner*), experto administrativo, adalid de los empleados, agente del cambio.

Abstract

In the changing surroundings that organizations are currently experiencing, human management is increasingly playing a leading role, and is moving from being the human resources area, traditionally as executor and operative, to be a strategic and companion area of the business. The speed with which today ideas can materialize and be copied by the competition is such that human factor and knowledge have acquired great importance. This is where the model proposed by Dave Ulrich offers great benefits so that organizations can have a different and strategic vision of their human capital. Organizational leaders have begun to understand that the people they work with should be seen in a different way, and that they should assign to the human resources area a much more important and transcendental role to be able to make decisions based on their opinion and criteria.

This work presents the background in Colombia of the different approaches made by the academic world of Ulrich's human management model, makes a brief recount on what are the current challenges and the global context in human capital and how these are essential at the moment of making corporate decisions, and shows the processes of the human management area

and what is its contribution to the strategy. Finally, this work reviews Ulrich's model and the four roles that the human resources area must have, and presents the experience of several companies that have decided to implement the model.

Keywords: human management processes, strategic partner (business partner), administrative expert, leader of employees, agent of change.

1. Introducción

En el mundo tan volátil y cambiante de la actualidad es de vital importancia entender el papel que juegan el área de gestión humana (en adelante GH) y los líderes de las compañías. El capital humano se ha vuelto un elemento esencial que se está convirtiendo en un factor de diferenciación competitiva. Por ello, la contribución y el rol de la GH en aspectos como la estrategia organizacional y las gestiones del cambio, administrativas y de los empleados son primordiales.

A los responsables del área de GH cada vez se les está exigiendo tener un conocimiento más profundo del negocio, de las unidades estratégicas y de las particularidades propias del sector donde operan sus compañías. Es así como se les pide anticiparse a las posibles circunstancias que afecten la continuidad de las actividades y acompañar a los altos ejecutivos para poder dar respuestas más específicas; de este modo, el área de recursos humanos (en adelante RR. HH.) se ha convertido en un ente consultor para la toma de decisiones de cada uno de los líderes.

La demanda de ese talento especializado se ha vuelto tan determinante, que la competencia por contar con las personas más capacitadas cada vez ha cobrado mayor importancia. Según Hatum (2011), este es el juego al que las compañías están obligadas a seguir hoy: un juego de riesgo que afecta sus operaciones y puede perjudicar su estado de resultados si no anticipan sus necesidades futuras de talento y no tienen una estrategia clara que las satisfagan.

Este trabajo de grado ofrece a las áreas de RR. HH. de las compañías una herramienta para identificar las ventajas de implementar el modelo de GH de Dave Ulrich (1997),² entendiendo algunas experiencias vividas por otras compañías y comprendiendo los puntos más difíciles de su ejecución. Principalmente se identifican cuáles son los retos que dichas áreas se deben superar para que el modelo sea implantado de la mejor manera posible y que la cultura organizacional termine permeada de forma positiva.

Las palancas de valor propuestas en el modelo de Ulrich, donde los generalistas o socios estratégicos acompañan a los líderes, han sido implementadas en varias compañías con un desarrollo notable; esto evidencia una evolución de la GH, que ha pasado de ser un área operativa que desarrolla procesos a ser un área asesora que acompaña a los líderes en la sensibilización de la GH y responsabiliza de su gestión a cada uno de los líderes funcionales.

Así, este trabajo pretende comprender el modelo de Ulrich y caracterizar su aplicación y los efectos que el modelo ha generado en las compañías donde se ha implementado, a partir de las percepciones de los involucrados o de quienes dicho modelo ha permeado.

² Por claridad en la lectura, en el resto de este documento se omite el año de publicación de la obra de David Ulrich.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Caracterizar las prácticas de gestión humana (GH) basadas en la propuesta de valor de Dave Ulrich, a partir de la percepción de los trabajadores de las compañías que la han implementado.

2.2 Objetivos específicos

A partir de la literatura revisada, comprender el modelo de GH propuesto por Dave Ulrich como propuesta de valor.

Analizar la aplicación del modelo de GH propuesto por Dave Ulrich en las diferentes compañías objeto de estudio.

Caracterizar las prácticas de GH de las diferentes compañías que implementaron el modelo de GH propuesto por Dave Ulrich y sus efectos, desafíos y percepciones.

3. Marco de referencia conceptual

3.1 Antecedentes

Ha habido muchas investigaciones previas a este trabajo que consideran el área de GH como una parte esencial de la estrategia organizacional de las compañías; sin embargo, muy pocas lo han hecho basadas en el modelo instaurado por Ulrich o en la experiencia adquirida por aquellas que lo han aplicado.

Una primera aproximación a este modelo fue realizada por Martínez Pineda y Galindo Sarmiento (2012), aludiendo a la propuesta de transformación de la función de GH que agrega valor expuesta por Ulrich en 2006. Según sus autoras, el factor uno –el conocimiento de las realidades externas del negocio– hace referencia a la importancia que tiene para las compañías volverse expertas en el negocio de los clientes, con el fin de agilizar los procesos de manera estratégica, determinando cuáles son las necesidades específicas que favorecerán el desarrollo de resultados óptimos.

La GH debe asumir la responsabilidad de ofrecer servicios de calidad orientados a la resolución efectiva y eficaz de las necesidades que reportan estos grupos de interés, apoyando el logro de los objetivos tanto personales como organizacionales que permitan el reconocimiento y la identidad de una compañía integral líder en el éxito empresarial.

Barrera y Vallejo (2013) hicieron una propuesta de un modelo de administración de RR. HH. para el centro comercial Único de Cali. Su revisión de la literatura sobre los modelos de GH señaló que el modelo propuesto por Ulrich en su obra *Recursos humanos champions* (edición de 2010) es el más apropiado para aplicar en dicho centro comercial. Este modelo sugiere que el capital humano debe medir su función basándose en los aportes realizados y los resultados de sus acciones en una compañía. En este sentido, los profesionales deben centrarse en generar valor a través del desarrollo de competencias y actitudes dirigidas no solo a las situaciones internas, sino también a una cultura alineada con los grupos de interés –los *stakeholders*– más que en el cliente, bajo la concepción tradicional; así, las compañías tendrán mayores probabilidades de éxito frente a sus competidores.

Niño Alvarado, Hospital Gordillo, Rodríguez Sánchez y Guerra Cabrera (2016) presentaron un trabajo teórico para lograr una transformación del enfoque actual de la GH de Proimágenes Colombia, con el fin de mejorar el bienestar y la calidad de vida de sus colaboradores. Según estos autores, vistos desde la teoría de Ulrich, los líderes de RR. HH. deben afrontar nuevos retos para superar los desafíos competitivos que afrontan sus compañías y lograr salir de la percepción antigua de que esta es un área de soporte sin objetivos medibles que no les aportan valor agregado a las compañías, y proponen prácticas para hacer más idóneos a los colaboradores y generar resultados, de manera que dicha área pueda convertirse en un socio estratégico. A partir del estudio de evaluación de los roles de RR. HH. de Ulrich y Conner, los autores aplicaron una evaluación sobre el área de RR. HH. de Proimágenes Colombia para evidenciar el estado de los cuatro roles en el aporte al valor. El formato de evaluación, que le entregaron al líder de RR. HH. para realizar la

encuesta, mostró que los roles con mayores oportunidades de mejora son agente del cambio y adalid de los empleados. Los roles experto administrativo y socio estratégico obtuvieron buenas calificaciones.

El trabajo de Hernández Barraza (2017) dio a conocer los factores estratégicos que deben redefinir en su gestión los líderes de RR. HH. como socios del negocio para enfrentar los desafíos organizacionales que impone la economía digital. En su revisión del modelo de Ulrich, esta autora encontró que en la práctica, y durante las últimas dos décadas, el modelo original de 1997 ha sido transformado en el *Three-box model* –o modelo de tres patas–, que ha sido adaptado por grandes compañías, teniendo como pilares del departamento de RR. HH. tres componentes: los *business partners* (socios estratégicos, en adelante BP), los centros de excelencia (*centers of excellence*, CoE) y los centros de servicios compartidos (CSC) (LaScola y Davies, 2010, citados por Hernández Barraza, 2017). En esta variación, los BP de RR. HH. cumplen funciones similares a las descritas previamente dentro de las diferentes unidades de negocio de una compañía, los CoE son equipos de expertos en asuntos de RR. HH. que trabajan junto a los BP para resolver necesidades y/o desarrollarles ventajas competitivas al negocio a través de la realización de diagnósticos y soluciones basadas en la innovación, y los CSC se encargan de realizar las operaciones rutinarias y transaccionales del negocio.

Aunque los CoE son criticados por no ser aplicables en la mayoría de las compañías o por proveer soluciones demasiado genéricas para contextos reales, sí son populares en aquellas de gran tamaño tanto en el modelo inicial de cuatro roles de Ulrich como en su variación de tres patas. LaScola y Davies (2010, citados por Hernández Barraza, 2017) resaltan el rol del BP de RR. HH. como pieza fundamental en el desarrollo de la estrategia de negocio a través de su involucramiento y del conocimiento que tenga del área de RR. HH. para comprender sus necesidades y proveer soluciones no solo aplicables y eficientes, sino también innovadoras.

3.2 Desafíos de la gestión humana (GH) actual

Para poder hablar de los efectos de la implementación del modelo de GH de Ulrich y cuáles son los desafíos y percepciones que tienen algunas de las compañías que lo han instaurado, se debe partir de la identificación del momento y la coyuntura actual en la que se encuentra la GH –no solamente en su área, sino también en general– en cada una de ellas, y si los RR. HH. deben jugar un papel preponderante o no.

Para algunas compañías, el área de GH es un departamento cuyo objetivo es funcionar de manera operativa, es decir, prestar servicios tradicionales de RR. HH. a sus colaboradores; incluso, esta área ha llegado a considerarse una fuente de inevitables costos de funcionamiento que deben ser acortados o cuya inversión es, en el peor de los casos, accesorio u opcional (Harazin y Pádár, 2013). Se hace necesario, entonces, que el área de GH pase de lo operativo a lo estratégico, y para lograrlo requiere de un modelo de GH que funcione como un socio estratégico (BP) que pueda contribuir al logro de los objetivos. De este modo, se presentan a continuación algunos elementos

que pueden llevar al área de GH a convertirse en un departamento de apoyo estratégico de las compañías (Montoya Agudelo, 2013).

En primer lugar, una compañía debe decidir si es óptimo y rentable invertir tiempo y recursos en el talento humano. Para saberlo es importante que tenga presente aspectos como la estrategia de su negocio, las capacidades organizacionales que necesita para lograrla, el mercado en el que se encuentra, su historia, su tamaño en cifras, la cantidad de colaboradores que tiene y la naturaleza propia de su negocio.

Una vez tome la decisión de convertir el talento –el capital– humano en una ventaja competitiva, se podrá comenzar a pensar en la aplicación de los diferentes subsistemas y modelos de GH. Es imperioso que la decisión de aplicarlos venga de los directivos de las compañías, pues de lo contrario estaría condenada al fracaso. Todo debe partir del interés legítimo de atraer, fidelizar y retener el mejor talento que les permita mantenerse en el negocio y sea un factor diferenciador. También es importante identificar las relaciones entre los subsistemas: qué sucedería si no se pueden implementar todos o cuál debe ser la consecuencia si se elimina alguno de ellos.

Para García Solarte, Murillo Vargas y González Campo (2009), una compañía adquiere una ventaja competitiva trascendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de su talento humano. Por ello, con el fin de generar valor, es necesario que el área encargada de la GH tenga claramente definidos los procesos y actividades que se deben llevar a cabo para mantener una relación adecuada entre la compañía y las personas que desempeñan diversas funciones en ella.

Según Montoya Agudelo, Boyero Saavedra y Guzmán Monsalve (2016), los colaboradores son los que garantizan la competitividad empresarial, y gracias a su compromiso y labor son los agentes encargados de la innovación, el cambio y la gestión del conocimiento que se lleva a cabo en una compañía. Así, es indispensable que esta cuente en su estructura administrativa con un área orientada al desarrollo y bienestar de sus colaboradores.

El rol actual que debe tener el área de GH en una compañía ha tomado tanta importancia, que el modelo de Ulrich es la base de los programas académicos diseñados por las universidades y las instituciones educativas que se exponen a continuación.

La Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores (Innovation & Entrepreneurship Business School, IEBS) desarrolló un programa internacional de desarrollo empresarial para la gestión estratégica e innovadora de los BP de RR. HH. en el que se enfatiza el replanteamiento estratégico de la función de los RR. HH. y, de forma especial, sus responsabilidades, funciones, roles y competencias profesionales.

La Fundación Universitaria (EADA Business School) ofrece un programa avanzado denominado “HR Business Partner” en el que se busca incidir en el replanteamiento estratégico de la función de los RR. HH. y también, como en la escuela anterior, en las responsabilidades, funciones, roles y competencias profesionales de los BP de RR. HH.

La ESIC Business and Marketing School ofrece un programa superior de RR. HH. que enfatiza la visión estratégica del papel del BP y expone las reflexiones y experiencias de sus *stakeholders* más relevantes: desde el consejo de administración hasta el comité de dirección.

Con este panorama, a continuación se presenta una revisión del contexto global de los retos y desafíos que tienen hoy los diferentes líderes de las compañías y de la aplicación de los subsistemas de GH, sustrayéndola, primero, al contexto colombiano, y luego a algunas compañías del área metropolitana del valle del Aburrá.

3.3 Contexto global de la gestión humana (GH)

Según The Conference Board (2015), en el período 2012-2014 el capital humano era el principal desafío global de las compañías. La Figura 1 muestra el escalafón general de este índice.

Figura 1. Escalafón global del capital humano (2012-2014)

Global challenges
Human Capital retains top spot; Innovation rises, and Sustainability breaks into the top five

Global N=943	Challenges 2015	Global 2014 N=1020	Global 2013* N=729	Global 2012 N=776
1	Human capital	1	1	2
2	Innovation	T3	3	1
3	Customer relationships	2	4	7
4	Operational excellence	T3	2	N/A
5	Sustainability	8	9	8
6	Corporate brand and reputation	5	8	9
7	Government regulation**	7	6	4
8	Global political/economic risk**	6	5	3
9	Global/international expansion	9	7	5
10	Trust in business	10	10	N/A

N=Number of overall responses. The response rate varies for each challenge. Each score represents the mean of the ranks given the challenge. For information about how the scores were created, see "About the 2015 Survey" on page 50. T=Tie.
*Operational Excellence was added to the list of challenges in 2013 to replace Cost Optimization. Trust in Business was added in 2013 to replace Investor Relations.
** Global ranking is revised slightly due to re-weighting of results from Europe, revised 11 February 2015. For details, see "Survey Methodology" on page 49.
Source: The Conference Board, 2015

Fuente: The Conference Board (2015).

La Figura 2 muestra el escalafón del índice de capital humano por regiones: Estados Unidos, Europa, Asia, China, India, la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (Association of Southeast Asian Nations, ASEAN: Tailandia, Indonesia, Malasia, Singapur y Filipinas) y Latinoamérica.

Figura 2. Escalafón por regiones del capital humano (2012-2014)

Global and regional challenges, 2015

Government Regulation is a top-five challenge in the United States, as well as Latin America, ASEAN, and India. CEOs in China give Sustainability its highest ranking across regions, while Customer Relationships is the top challenge in Europe, but fails to make the top five in India.

Global N=943	Challenges 2015	United States N=230	Europe* N=133	Asia N=332	China N=99	India N=100	ASEAN N=121	Latin America N=80
1	Human capital	1	2	2	1	1	1	1
2	Innovation	4	3	1	2	5	4	4
3	Customer relationships	2	1	3	5	6	3	3
4	Operational excellence	3	4	4	4	2	2	2
5	Sustainability	10	9	5	3	4	6	9
6	Corporate brand and reputation	6	5	6	6	7	10	7
7	Government regulation**	5	10	9	8	3	5	5
8	Global political/economic risk**	7	6	7	7	8	7	6
9	Global/international expansion	8	7	8	10	9	9	8
10	Trust in business	9	8	10	9	10	8	10

* European data revised on 11 February 2015 due to re-weighting of results.

** Global ranking is revised slightly due to re-weighting of results from Europe, revised 11 February 2015.

For details, see "Survey Methodology" on page 49.

N=Number of overall responses. The response rate varies for each challenge. Each score represents the mean of the ranks given the challenge. T= Tie. In addition to other countries, the Asia category includes China, India, and Australia.

Source: The Conference Board, 2015

Fuente: The Conference Board (2015).

Cuando se indaga acerca de la importancia de las tendencias de la GH —que se muestran en la Figura 3—, se evidencia preocupación por parte de los CEO respecto al futuro de sus compañías y a la preparación que deben tener para enfrentar los desafíos que trae la GH. Nótese cómo la agilidad en el aprendizaje ocupa el segundo lugar, con un porcentaje del 83 %.

Figura 3. Tendencia de la gestión humana (GH)

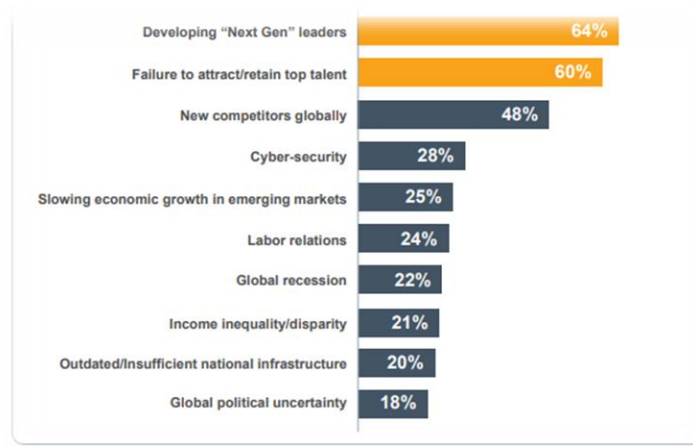


Fuente: Deloitte University Press (2017).

Según Development Dimension International (DDI), The Conference Board y Ernst & Young (2018), los principales retos de las compañías deben ser preparar a los líderes de la siguiente generación para los nuevos desafíos que plantea un mundo globalizado y cambiante, y para la retención y atracción del talento clave. Nuevamente se identifica la importancia de desarrollar el capital humano para lograr un futuro prometedor en las compañías.

La Figura 4 muestra los diez retos principales del capital humano.

Figura 4. Los diez retos principales del capital humano



Fuente: Development Dimension International (DDI), The Conference Board y Ernst & Young (2018).

Conociendo cuáles son las principales prácticas de GH a nivel global, se hace necesario ahora enterarse de cuáles son las prácticas y procesos de GH que permitirán a los líderes de las compañías afrontar los retos futuros.

Desde finales del siglo XX e inicios del XXI se empezó a considerar el talento humano como un diferenciador y un elemento importante para la consecución de las estrategias organizacionales. La mirada ya no centra en los procesos y la perspectiva, sino que ha virado hacia las personas.

Según Gubman (2000), administrar el talento parece ser muy difícil, ya que los ejecutivos dirigen su mirada primero hacia otros asuntos antes de hacerlo a su fuerza laboral; sin embargo, esta fuerza es el único elemento necesario y suficiente para ejecutar la estrategia. Beer (2001) considera que la gestión estratégica de los RR. HH. debería tener una mirada distinta, analizando antes que nada las capacidades y habilidades de la fuerza laboral, de manera que ella pueda contribuir a la estrategia de las compañías: asimismo, define la gestión estratégica de RR. HH. como el diagnóstico y desarrollo de la capacidad de una compañía para conseguir sus objetivos y poner en práctica su estrategia organizacional a través de las personas.

A partir de la literatura revisada, se evidenció que existe la creencia de que los procesos de GH solo pueden ser aplicados en las grandes compañías; sin embargo, esto se desvirtúa cuando se les pregunta a las micro, pequeñas y medianas empresas sobre lo que han hecho en materia de capital humano. Si bien es probable que no gasten el mismo tiempo ni tengan el mismo nivel de profundidad, la aplicación de los procesos de GH no depende exclusivamente del tamaño de una compañía.

Rodríguez Moreno (2012) evidenció la importancia que está adquiriendo el recurso humano para la consecución de los objetivos organizacionales en compañías pequeñas de diferentes países. Dentro de los procesos de GH que han aplicado están los siguientes: análisis y diseño de cargos,

reclutamiento, selección, formación, compensación y evaluación del desempeño; todas estas prácticas son muy similares en los países estudiados.

Cardon y Stevens (2004) identificaron que algunos estudios empíricos muestran que las prácticas de RR. HH. en empresas pequeñas de diferentes sectores son similares, aunque distintas de las grandes. Por ejemplo, las nuevas pueden tener mayor dificultad para reclutar y retener trabajadores debido a la falta de políticas y de sistemas de GH; incluso, aquellas que tienen menos de veinte trabajadores usan prácticas *ad hoc* o prácticas confusas y tienen dificultades, debido a la falta de trabajadores calificados; esto amenaza no solo sus planes de crecimiento y expansión, sino también su propia supervivencia.

Chiavenato (2009) resaltó la importancia adquirida por el área de GH, definiéndola como una interdisciplinariedad por los campos que maneja: la psicología, la sociología, la ingeniería industrial, la medicina del trabajo, el derecho laboral, la ingeniería de seguridad, etc. Asimismo, mostró el carácter situacional que debe adquirir el área de RR. HH., donde para actuar se debe tener presente la forma actual que tenga la compañía.

3.4 Los procesos de gestión humana (GH) y su aporte a la estrategia organizacional

Para poder entender el papel que ha venido adquiriendo el área de GH en las compañías, es vital comprender los diferentes procesos que ella tiene a cargo y su incidencia en los resultados. Diferentes autores proponen diferentes clasificaciones y agrupaciones, aunque también ofrecen similitudes que permiten concluir que dicha área es la base de las actividades económicas para la consecución de los logros corporativos.

La Tabla 1 muestra el cuadro resumen elaborado por García Solarte, Murillo Vargas y González Campo (2009). Aquí, los procesos en GH tienen diferentes formas de agruparse según la presentación y la relación que tengan entre sí o el significado que tengan para cada autor.

Tabla 1. Agrupación de los procesos de gestión humana (GH) según la visión de diferentes autores

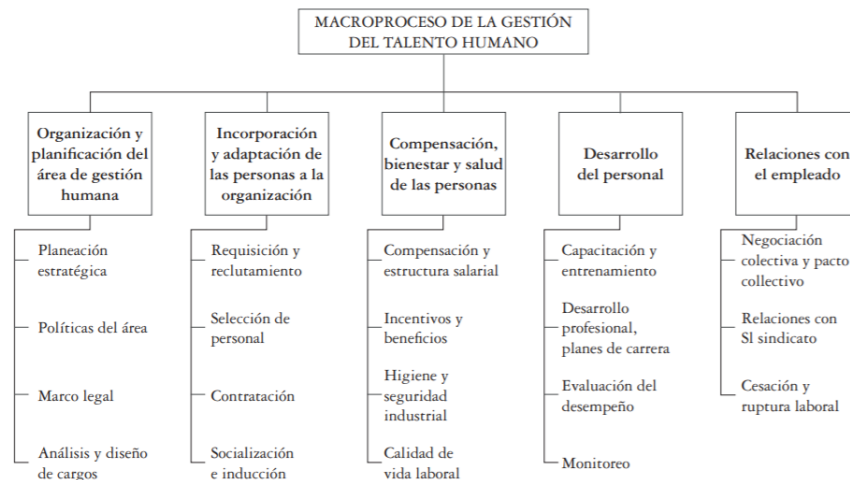
Autor	Agrupaciones
Chiavenato (2002)	1. Administración de personas
	2. Aplicación de personas
	3. Compensación de personas
	4. Desarrollo de personas
	5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal
	6. Monitoreo de personal
Dessler (1991)	1. Reclutamiento y selección
	2. Capacitación y desarrollo
	3. Compensación y motivación
	4. Evaluación y administración de carrera
	5. Ambiente legal de la administración de personal
Dolan, valle, jackson, y schuler (2003)	1. Procesos básicos en la gestión de los recursos humanos
	2. Incorporación del individuo en las organizaciones
	3. Desarrollo de los recursos humanos
	4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos
	5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
Decenzo y robbins (2001)	1. Empleo que se refiere a la obtención de personas
	2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas
	3. Motivación, que busca estimular a las personas
	4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
Gómez, balkin y cardy (1999)	1. Contratación de personal
	2. Desarrollo del empleado
	3. Retribuciones
	4. Gubernación
Sherman, bohlander, snell (1999)	1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos
	2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos
	3. Implementación de compensaciones y seguridad
	4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
Rodriguez (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal
Castillo aponte (1994)	1. Planeación del personal
	2. Organización de personal
	3. Coordinación de personal
	4. Dirección de personal
	5. Control de personal
Alles (2005)	1. Descripción de puestos
	2. Formación / Selección
	3. Compensaciones
	4. Desempeño
	5. Carreras
Alles (2006)	1. Dirección estratégica de recursos humanos

Fuente: García Solarte, Murillo Vargas y González Campo (2009).

La Tabla 1 muestra que existe coincidencia de parte de todos los autores en el sentido de que el área de RR. HH. ayuda a ejecutar e impulsar la estrategia organizacional, y que, aparte de ser un departamento de apoyo y soporte compuesto por un conjunto de guías, políticas y programas, también administra y ejecuta estrategias que están en línea con el foco estratégico de las compañías.

La Tabla 2 muestra la distribución de los procesos de la gestión del talento humano que tienen estos autores.

Tabla 2. Agrupación de los procesos de gestión humana (GH) según la visión de García Solarte, Murillo Vargas y González Campo



Fuente: García Solarte, Murillo Vargas y González Campo (2009).

Desarrollar, motivar, retribuir, formar y capacitar a los empleados pasó de ser una actividad netamente transaccional u operativa a estar alineada con los objetivos estratégicos o el alcance de la mega corporativa. Todos los procesos de GH deber ser vistos como un conjunto de tareas tendientes a cumplir un objetivo mayor y no como algo aislado. Se trata de lograr, a través de esos procesos, la sostenibilidad y perdurabilidad del negocio en el tiempo, consintiendo una relación gana-gana entre los colaboradores y su empleador. Las compañías más exitosas son, por lo general, aquellas que permiten a sus empleados cumplir sus metas personales.

Para Dessler (1991), De Cenzo y Robbins (2001), Byars y Rue (1997), Rodríguez Valencia (2002), Chiavenato (2002), Sherman, Bohlander y Snell (1999) y García Solarte (2008), la GH es la encargada de procurar la mejor elección, desarrollo y organización de los seres humanos en una compañía, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento a favor de unos y otros. Para este grupo de autores, desde los asuntos más simples y operativos se ayuda a la consecución de la estrategia organizacional.

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) y Rodríguez Valencia (2002) definen la GH como la elaboración e implementación de programas que permiten identificar y definir el número y el tipo de personas necesarios para lograr los objetivos organizacionales. García Solarte (2008) afirma que este proceso incluye los siguientes análisis: de los grados de capacidad de todos los niveles organizacionales, de las vacantes actuales y esperadas, de las expansiones o reducciones de personal actuales y esperadas, y de los planes para la dotación y el cambio; asimismo, incluye la capacitación y el desarrollo del personal como un proceso que permita identificar sus fortalezas y

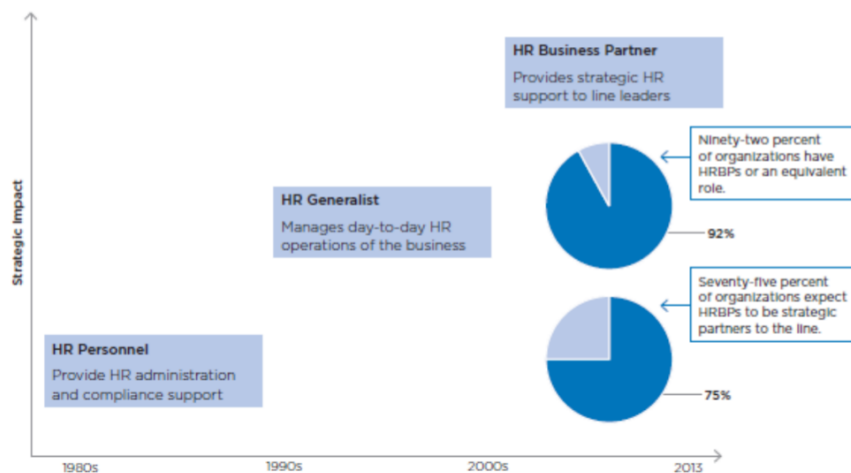
debilidades en busca de un objetivo, con la ayuda de un sistema de administración y de la gestión de la información de los RR. HH.

Dentro del proceso de planeación estratégica, Rodríguez Valencia (2002) plantea la definición o el análisis de los objetivos organizacionales y el desarrollo de un pronóstico y de planes y programas de acción con su ejecución y respectivos. El pronóstico se refiere al análisis del flujo de personal que entra en una compañía, permanece en ella y posteriormente sale; y los planes y programas de acción se refieren a los objetivos que proporcionan la dirección que debe seguir la programación y que sirven de parámetros para comparar los resultados obtenidos.

Independientemente del autor, desde hace alrededor de 30 años la bibliografía sobre la GH señala que los diferentes procesos que la componen deben ir encaminados y estar alineados a la planeación estratégica que haya definido cada compañía.

La Figura 5 muestra el esquema desarrollado por Mathew (2014), que explica esta situación y muestra la evolución del rol de los RR. HH. desde los años ochenta hasta 2015.

Figura 5. Evolución del rol de los recursos humanos (RR. HH.)



Fuente: Mathew (2014), citado por Rincón Gutiérrez (2015).

3.5 La gestión humana (GH) en las compañías colombianas

En lo que a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) se refiere, la constante existente en Colombia es que, ante la necesidad de recursos, estas prefieren muchas veces invertir primero en los asuntos operativos y de funcionamiento antes que en RR. HH. Este hecho se observa principalmente en las compañías que ofrecen bienes, en las que el conocimiento de los empleados no es un factor clave de éxito; por el contrario, en aquellas que ofrecen servicios, el conocimiento sí es clave cuando se quiere tener un factor de diferenciación con la competencia.

La investigación a 47 mipymes realizada por Calderón Hernández y Álvarez Giraldo (2006) evidenció que en ellas predominan los criterios intuitivos para realizar las prácticas de GH

estudiadas. Esas prácticas no tienen un sentido estratégico sino eminentemente operativo o funcional, una situación asociada con una gestión empresarial cortoplacista carente de estrategia organizacional explícita y con una visión restringida de las personas y de la GH, en la que no es que los subsistemas de GH no tengan la importancia que merecen, sino que se manejan de manera aislada o solo por cumplir con la ley o con un requisito de la norma del sistema de gestión de calidad que muchas de ellas manejan. Sin embargo, son muchos otros los factores que inciden y determinan el momento en el que el área de GH debe pasar de ser un simple administrador de personal centrado en establecer códigos y políticas y en adelantar actividades netamente transaccionales a ser un jugador preponderante y un determinador del cambio.

Según Calderón Hernández, Naranjo Valencia y Álvarez Giraldo (2007), otro aspecto por tener en cuenta es la relación entre la modernización empresarial y la GH, porque si bien la apertura económica de finales del siglo pasado determinó en el país el desarrollo de estrategias de modernización en la gestión de RR. HH. que trajeron mejoras en la capacitación de los operarios, los mandos medios y los gerentes y también en la seguridad industrial –modelos internacionales–, muchos otros aspectos han sido descuidados: la participación de los trabajadores, los sistemas de remuneración, el intercambio de información y los efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo, entre otros.

Así como sucede en otros países, en Colombia la gestión de los RR. HH. está tomando mayor importancia. Según Dolan (2007), hoy día es difícil encontrar a los responsables de las compañías, cualesquiera que sean sus objetivos o el mercado en el que compiten, que no afirmen el papel preponderante que están jugando las personas en su desarrollo. Los factores de competitividad están vinculados en gran medida a los RR. HH.; por ello, los gerentes están interesados en analizar cuáles son los principales condicionantes que inciden en los RR. HH., para luego entender las competencias que deben tener sus compañías para comprender y gestionar a las personas de manera óptima.

Al igual que en muchas compañías a nivel mundial, la GH en Colombia apunta regularmente a buscar que los trabajadores propendan por mejorar sus desempeños laborales de tal forma que logren alcanzar los objetivos organizacionales. Muchas prácticas de GH buscan elevar el nivel de competencia para que ellos puedan cada vez más cumplir con las metas; sin embargo, son muy pocas las compañías que logran un equilibrio entre la productividad y la calidad de vida de las personas; tristemente, muchas áreas de la GH solo aplican procesos transaccionales y se sumergen en aquellas modas administrativas encaminadas, quizá, a alienar este colectivo con miras a cumplir dichos objetivos.

Según Montoya Agudelo, Boyero Saavedra y Guzmán Monsalve (2016), para que una compañía crezca y sea competitiva requiere no solo del diseño de estrategias orientadas al logro de sus objetivos, sino que debe incursionar en modelos organizacionales, por ejemplo, la gestión por procesos. Es importante tener presente que esto solo se alcanza si se cuenta con un capital humano que garantice que se cumpla con los objetivos misionales, que son logrados a través de su quehacer.

Es imperativo, entonces, que las compañías cuenten en su estructura organizacional con un área o departamento que se encargue de gestionar el aspecto humano. Dicha área debe trascender

en su operatividad y convertirse en un departamento que se responsabilice no solo del capital humano, sino que tenga claro el valor que representa la articulación de las labores que se desarrollan en ellas con las estrategias institucionales. El desarrollo de esta área permitiría trascender la idea de un área ejecutora de tareas para a llegar a ser un departamento que asesora y apoya los procesos de decisión en las compañías.

El modelo de Ulrich busca no solo proponer otro esquema de GH: su mensaje es darle al líder la responsabilidad de la GH precisamente, pues ella, en definitivo, no es responsabilidad de un área de GH, sino de los líderes de cada una de las áreas funcionales de una compañía.

3.6 El modelo de David Ulrich

Según Ulrich, para lograr obtener resultados, contribuir con la estrategia de negocio y construir una compañía competitiva, las áreas de GH deben cumplir con los cuatro roles claves que se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3. Los cuatro roles de la gestión humana (GH)

Rol	Aporte / Resultado	Metáfora	Actividad
<i>Management</i> de RR. HH. estratégicos	Ejecutar la estrategia	Socio estratégico o BP; en algunas compañías los llaman generalistas	Alinear las estrategias de GH con las del negocio: “Diagnóstico organizativo”
<i>Management</i> de la infraestructura de la compañía	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la compañía: “Servicios compartidos”
<i>Management</i> de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Escuchar y responder a los empleados: “Aportar recursos a los empleados”
<i>Management</i> de la transformación y el cambio	Crear una compañía renovada	Agente de cambio	Administrar la transformación y el cambio: “Asegurar que exista la capacidad de cambiar”

Fuente: Ulrich (1997).

Para el profesional de GH, el desempeño de un rol o de otro dependerá de si su foco está en el día a día o en el futuro y si se debe inclinar por los procesos o por las personas. Este profesional debe estar al tanto del trabajo operativo y de la estrategia del negocio, y debe conocer los procesos tan bien como conoce a los empleados. El éxito en la implementación de los roles dependerá del conocimiento que este profesional tenga de los aportes, las metáforas y las acciones específicas de cada uno de ellos.

En síntesis, al líder de GH se le exige cada vez más que cuente con mayores competencias y habilidades, entendiendo que ya no es un mero ejecutor de tareas y responsabilidades, sino un co-creador de la estrategia corporativa.

Para Ulrich, la evolución de este profesional ha sido bastante significativa. En su inicio, las indagaciones se concentraron en determinar las competencias distintivas de los profesionales de RR. HH.; más adelante, el foco fue determinar cuáles eran los grados de dominio que exhibían estos profesionales en cada una de las competencias identificadas; y estudios posteriores se abocaron en comprender cómo se perciben estas competencias como un factor determinante en el desempeño individual y del negocio y en establecer cuáles competencias de RR. HH. tienen mayor impacto en el desempeño de una compañía y en la creación de valor para sus grupos de interés. Las investigaciones recientes de este autor se han concentrado en determinar cuáles actividades de las áreas de RR. HH. predicen mayor desempeño en los negocios y en la creación de valor.

A continuación se hace una descripción de cada uno de los roles de la GH según el modelo de Ulrich.

Business partner (BP) o socio estratégico³

En el rol de socio estratégico –llamado también *business partner*, BP–, el área de RR. HH. colabora en el diseño de la estrategia corporativa participando en su definición y alineando sus prácticas con los objetivos del negocio de una compañía. Los BP son sus socios, porque orientan los sistemas de RR. HH. y fijan sus prioridades. El rol del BP ha comenzado a volverse estratégico, porque su misión debe ser redefinir la propuesta de valor de su área y potencializar su impacto, con el fin de lograr los resultados esperados.

Para convertirse en BP es necesario superar los cinco desafíos siguientes:

Desafío 1: evitar que los planes estratégicos junten polvo en el último estante. Esto significa que normalmente en las compañías se escriben muchos planes visionarios y misionales que, al final, no se terminan ejecutando ni concretando. Es así, entonces, como el BP debe ayudar a convertir esas declaraciones estratégicas en un conjunto de acciones organizativas y asistir su ejecución óptima; incluso, debe participar desde el momento en que se estén instaurando las ideas estratégicas. Su función es de gran importancia, pues él es el que ayuda a identificar las capacidades organizacionales con el fin de cumplir la estrategia corporativa, y contribuye al desarrollo de dichas capacidades según las necesidades de su compañía o del área que acompaña.

Desafío 2: crear una tarjeta de puntuación equilibrada. Este concepto, llamado *balanced score card* (BSC), significa que el BP debe responder en igual medida por los indicadores del área en la que se encuentre, es decir, que el representante del área de GH debe ser coadyuvante para lograr el éxito de las métricas del área de la cual es socio.

³ La fuente de cada uno de los cuatro roles mencionados a continuación es Ulrich (1997).

Desafío 3: alinear los planes de RR. HH. con los planes empresariales. La planificación del área de GH se debe convertir en una pieza importante y fundamental en la estrategia del negocio de una compañía para asegurar los resultados esperados.

Desafío 4: evitar las salidas fáciles. Las acciones de mejora siempre van a requerir tiempo y dedicación y nunca tendrán una salida fácil. El *benchmarking* sobre mejores prácticas no siempre se va a poder emular y aplicar en la propia compañía, y si bien es algo que se debe hacer, siempre se deben tener en cuenta el contexto y las capacidades organizacionales.

Desafío 5: lograr que en la compañía se les preste atención a las capacidades, es decir, a lo que ella es capaz de hacer para lograr el cumplimiento de su estrategia.

Una vez se superen estos desafíos, se podrá decir que el área de GH está aportando valor como socio estratégico del negocio.

Según Pulgar (2018), entender a fondo el negocio de una compañía y el funcionamiento de sus palancas de valor es lo único que permitirá establecer líneas de actuación eficaces para potenciar las contribuciones de su personal y, en consecuencia, fortalecer su capacidad para cumplir los compromisos de todos sus grupos de interés.

Los componentes de la estructura organizacional –en especial el área de RR. HH.– que no cumplan esa condición no podrán ser BP, aunque sus cargos se denominen así. Ser socio de un negocio implica la identificación total de una persona o un área, un profundo conocimiento y un auténtico sentido de pertenencia y de propiedad con él, así como tener la capacidad de pensar con una mentalidad empresarial robusta. El que cumpla estas premisas actuará en pro del crecimiento y el beneficio de su compañía y de sí mismo, reflejando el interés genuino de asegurarle el éxito. Un BP habla el lenguaje de su compañía.

Cumplir a satisfacción con los compromisos adquiridos es la forma más directa de agregarle valor a una relación entre personas, entidades o compañías. Estas últimas tienen compromisos tácitos o explícitos con sus clientes, accionistas, proveedores, trabajadores y la comunidad, y a veces los líderes pierden de vista que los que cumplen los compromisos de sus compañías son las personas que las integran. Capital, infraestructura y procesos no sirven de nada sin el compromiso del personal que los administra o trabaja con ellos.

Infer (2014) considera que para que el profesional de RR. HH. pueda operar como BP de los directivos de una compañía, y para que este rol sea aceptado por los líderes de las unidades de negocio se requiere lo siguiente:

- Aplicar nuevos modelos y herramientas: los BP emplean modelos y herramientas que integran los indicadores de cultura con los de resultados empleando un lenguaje comprensible para los directivos de su compañía.
- Obtener el compromiso de los directivos: los BP logran que los directivos se comprometan con sus programas y los apoyen con “mentalidad de dueño”, porque les ayudan a identificar

las relaciones causa-efecto que existen entre la cultura y los resultados en un lenguaje tan claro como el que los líderes emplean para analizar los informes de los estados financieros.

- Aplicar nuevas estrategias de RR. HH.: en vez de tratar de convencerlo, el BP ofrece un negocio cuya relación coste-beneficio puede ser fácilmente evaluada por el directivo.
- Calcular el retorno de la inversión (ROI): las herramientas de transformación cultural sistémica permiten calcular el ROI de los programas de RR.HH. que integran la implementación de los cambios culturales con la mejora de resultados.
- Integrar a los directivos como mentores: cuando los directivos asumen que los programas que aporta el BP tienen la finalidad de mejorar los indicadores de resultados y de tendencias de su unidad de negocio, comprenden que pueden y deben impulsarlos personalmente –tal como han venido impulsando el logro de resultados de su equipo.
- Transformar el *mentoring* en un activo estratégico: para que la transformación cultural sea autosostenible, los líderes deben aprender a facilitar cambios –individuales y colectivos– en sus equipos. Para ello, el BP les propone actividades para activar los estilos de liderazgo requeridos para mantener y desactivar modelos de pensamiento –los valores– y de acción –las conductas– de los integrantes de su equipo, y se transforma en un mentor de la compañía y el negocio.

Luego de revisar el modelo de Ulrich y la bibliografía que lo soporta, se puede concluir que un buen BP debe alcanzar los siguientes objetivos:

- Ser alguien que genere una visión innovadora y estratégica de la función de GH.
- Utilizar herramientas de análisis y metodología para ser una agente de cambio.
- Desarrollar el modelo de las competencias instaurado en su compañía.
- Detectar y recoger las necesidades organizativas en materia de RR. HH. estudiando los requerimientos del área bajo su responsabilidad, y proponer soluciones y alternativas.
- Apoyar a todos los colaboradores para que puedan lograr los objetivos del negocio.
- Ser enlace entre los colaboradores y la dirección general.
- Alinear la estrategia de RR. HH. con la estrategia corporativa.
- Sugerir la incorporación de perfiles emergentes necesarios para la continuidad del negocio.
- Dar retroalimentación inmediata e instantánea sobre todos los procesos, procedimientos e iniciativas del área de GH.
- Identificar el potencial mediante la puesta en marcha de un modelo de talento, procurando y facilitando que pueda ser desarrollado.
- Diseñar planes de continuidad del negocio –plan de carrera y sucesión– para conservar el conocimiento crítico.
- Incentivar el compromiso de cada uno de los colaboradores.
- Alcanzar una mayor contribución en los resultados del negocio.
- Sensibilizar a los líderes de las áreas funcionales de su responsabilidad con la GH de su área.

Adicionalmente, se puede concluir lo siguiente sobre el modelo de BP:

- El rol del BP se empieza a volver estratégico porque su misión debe ser redefinir la propuesta de valor del área a cargo y potencializar su impacto, con el fin de lograr los resultados esperados.
- No hay un modelo de BP estándar. Siempre dependerá del tamaño, el sector, la industria y el objeto social de la compañía donde se vaya a implementar. Lo más importantes será que la cultura organizacional permita la implementación del modelo, y esto se logra a través de la convicción que tenga el máximo dirigente de la compañía sobre la necesidad e importancia de apoyar la iniciativa de GH de ser un agente del cambio y un socio del negocio.
- Todos los equipos de RR. HH. deben tener un factor en común: aportarles valor a la compañía.

Experto administrativo

Es otro de los roles que asume el área de GH y que debe ser la base a través de la cual se funden los demás roles. Cuando los profesionales de RR. HH. rediseñan sus servicios, se vuelven expertos administrativos que crean infraestructuras eficientes tanto para los procesos de RR. HH. como para la compañía en general.

Este rediseño o reingeniería requiere de dos fases:

Fase 1: centrarse en la identificación de procesos ineficaces y en la creación de métodos alternativos para dar servicios. Esta etapa representa el tipo más frecuente de reingeniería y emplea herramientas tradicionales de este campo: mapeo de procesos, diagramas de flujo, etc. Todos los esfuerzos tienen una meta relativamente simple: eliminar algunas actividades de RR. HH. y simplificar otras, en la mayoría de los casos mediante inversiones en tecnología.

Fase 2: repensar que la creación de valor de los RR. HH. va más allá de simplificar y mejorar los procesos y tiende a recrear las estructuras que permiten que se haga el trabajo. Para ello se apoya en tres marcos conceptuales:

- Evitar la dicotomía entre centralización y descentralización
- Definir un encuadre de creación de valor y de opciones de entrega
- Definir un proceso de creación de valor

Se debe tener un enfoque horizontal, no vertical, es decir, que el debate tradicional entre centralizar o descentralizar no solo no tiene respuesta, sino que es irrelevante. Es menos importante el que tiene poder jerárquico que el hecho que los recursos de una compañía fluyan para agregarles valor a los clientes. El proceso es más importante que la función y tiene que ver con la manera en que se puede agregar valor para el usuario de un servicio en vez de prestarle atención a una función o a su líder.

En conclusión, los expertos administrativos aumentan la eficiencia del trabajo que realizan y deben aprender a hacerles reingeniería al trabajo de RR. HH. a través del uso de la tecnología, la mejora de los procesos y el aumento de la calidad.

Adalid de los empleados

Los profesionales de RR. HH. que trabajan como adalides de los empleados se centran en la tarea de encontrar el equilibrio justo entre las demandas y los recursos, ayudan a legitimar los reclamos que se hacen a los empleados y los asisten para manejar estas exigencias, aprendiendo a centrarse y a fijar prioridades. Además, buscan modos creativos de potenciar los recursos de manera que los empleados no se sientan abrumados por las demandas que soportan.

Cuando trabajan para lograr el aporte de los empleados, los profesionales de RR. HH. lo hacen con ellos y los *managers*, con el fin de conseguir que puedan responder a las exigencias que se les plantean. Escuchándolos, respetando sus intervenciones y generando confianza, logran ser creídos por los empleados.

Los profesionales de RR. HH. cumplen un rol crítico en la creación de la relación entre la compañía y los empleados. Si nadie escucha ni representa sus intereses, aquellos que tengan opciones por fuera de la compañía actuarán a partir de ellas. Si nadie se preocupa por las necesidades cotidianas de los empleados, su contribución se reduce; si nadie escucha sus voces, estas se pueden callar en detrimento de la compañía. La contribución de los empleados se convierte en una cuestión crítica para el negocio, porque al intentar producir más con menos empleados, las compañías no tienen otra opción más que tratar de comprometer no solo los músculos, sino también la mente y el alma de cada uno. La contribución aumenta cuando los empleados se sienten libres de compartir sus ideas, saben que personas claves de la compañía piensan en sus intereses y sienten que tienen una relación de empleo válida y valorada por ella.

Agente de cambio

El cambio es factible, siempre ha sido así y siempre lo será. Si algo hay que decir, es que ahora se da más rápidamente que nunca. Para ayudar a las compañías a responder a las iniciativas y procesos de cambio y al cambio de cultura, los *managers* de línea y los profesionales de RR. HH. deben dominar tanto la teoría como la práctica del cambio. En particular, como adalides del cambio, deben ser responsables de alcanzar las siguientes metas:

- Coordinar la cultura interna con la identidad deseada en el mercado.
- Entender el proceso de creación de una actitud común.
- Tener un modelo de cambio que se use en toda la compañía.
- Mantener la tensión en la compañía para responder al cambio, aun cuando se estén creando nuevas estrategias.

Los profesionales de RR. HH. cumplen un rol crítico como agentes del cambio cuando realizan las siguientes funciones:

- Conducir la transformación llevándola a cabo, ante todo, en función misma de los RR. HH.
- Servir como catalizadores y facilitadores del cambio y diseñadores de sistemas para el cambio.
- Utilizar la “planilla de control de despegue” para el cambio con los *managers* operativos.

Cuando entienden la teoría y aplican las herramientas del cambio, los profesionales de RR. HH. y los *managers* operativos pueden empezar a verlos como un amigo y no como enemigo; una oportunidad, no una desgracia; una ventaja, no un obstáculo; una fuente de valor, no un escollo por vencer. Es muy importante tener en cuenta que la curva del cambio disminuye en la medida en que los involucrados son sensibilizados por dicho proceso.

Responsabilidad de la gestión humana (GH) en cada rol

Si bien el área de GH debe cumplir con los cuatro roles mencionados, no es un trabajo exclusivo de ella, y siempre deberá hacer partícipes a otros actores de una compañía. El trabajo debe ser compartido con los gerentes operativos, los consultores externos, los empleados y otros colaboradores. La responsabilidad por el cumplimiento de los cuatro roles termina siendo compartida en porcentajes y pesos diferentes.

La Figura 6 muestra el Rol de los RR. HH. en la construcción de una compañía competitiva, a través de la responsabilidad compartida.

Figura 6. Rol de los RR. HH. en la construcción de una compañía competitiva: responsabilidad compartida



Fuente: Ulrich (1997).

4. Metodología

Tipo de estudio aplicado: descriptivo, que busca analizar cómo es y cómo se manifiesta el modelo de Ulrich en las diferentes compañías que lo han implementado. El estudio busca encontrar los efectos, desafíos y percepciones de este modelo, y permite detallar el fenómeno estudiado a través de la medición de sus atributos.

Entrevistas semi-estructuradas: aquellas en las que el entrevistador despliega una estrategia mixta alternando preguntas estructuradas con preguntas espontáneas. Este tipo de entrevista es la más completa, pues la parte preparada permite hacer comparaciones de conceptos entre los encuestados, mientras que la libre permite profundizar en sus características específicas.⁴

A través de la metodología de tipo descriptivo se indagará sobre la materialización del modelo de Ulrich en las compañías donde se ha implementado. Y con las entrevistas se validará la percepción que tienen sus líderes, los diferentes niveles de colaboradores y las personas encargadas del área de GH, evaluando las motivaciones y las lecciones aprendidas de casos concretos, si la implementación del modelo ha tenido efectos positivos o negativos en el negocio y si ha incidido e impactado directamente en la estrategia organizacional.

Sujetos / participantes: BP, líderes de GH y algunos colaboradores. Se escogieron personas que trabajan actualmente en diferentes compañías que implementaron el modelo de GH propuesto por Ulrich, todas ellas con experiencia y con criterios para poder hablar sobre la materia.

La Tabla 4 muestra los participantes.

Tabla 4. Listado de los participantes en el estudio

Empresa	Cantidad	Roles
Grupo Corona	3	Colaborador BP Líder de área
Administradora de Fondo de Pensiones y Cesantías Protección	2	Líder y colaborador BP
Grupo Nutresa	1	Líder y colaborador
Interconexión Eléctrica S. A., E. S. P., ISA	1	Líder y BP
Grupo Orbis	1	Líder y BP
Caja de Compensación Familiar Comfama	2	Colaborador BP Líder de área
Empresas Públicas de Medellín, EPM	1	Líder y colaborador

Fuente: elaboración del autor.

⁴ Fuente: <https://www.edu.xunta.gal/centros/iesames/aulavirtual2/mod/wiki/view.php?pageid=1211>

Procedimiento: en primer lugar se hizo una consulta bibliográfica sobre el modelo de GH propuesto por Ulrich; esta consulta encontró que existen muchos autores que han hecho referencias, complementaciones y contradicciones a dicho modelo.

Posteriormente se desarrolló el cuestionario para las entrevistas semi-estructuradas, teniendo presente las bondades y los puntos de mejora del tema de estudio. Mediante el contacto directo se indagó sobre la percepción que tenían los entrevistados sobre la aplicación y la implementación del modelo BP de RR. HH., con el fin de obtener sus diferentes puntos de vista y comprender la opinión de los diferentes grupos con intereses completamente distintos e, incluso, en algunas ocasiones, opuestos.

Por último, se realizó el análisis de la información encontrada y la elaboración del informe final con las conclusiones respectivas.

5. Análisis de resultados

5.1 Importancia y rol del área de gestión humana (GH)

El área de GH es importante en una compañía porque es la responsable de identificar y desarrollar las capacidades distintivas críticas de su estrategia.

Los siguientes son algunos de los testimonios recogidos en las entrevistas.⁵

Doctor Carlos Humberto Delgado Galeano, vicepresidente de talento organizacional de Interconexión Eléctrica S. A., E. S. P., ISA.

“Las personas son poseedoras de las capacidades distintivas que permitirán alcanzar los logros. GH debe hacerse cargo de la atracción, el desarrollo, la retención y la motivación del talento, y todo esto debe redundar en los aspectos estratégicos”.

Andrea Paulina Wilches Rivas, coordinadora de GH del Grupo Corona.

“Independientemente de la estrategia, su materialización se hace a través del capital humano. Si no existe GH, no hay actor capaz de conectar la estrategia. Las personas son las que hacen que las cosas pasen, y GH apoya transversalmente desde la atracción hasta desarrollo de capacidades. GH se encuentra en el ciclo útil de la organización. Lo transaccional está en el centro de servicios compartidos. El rol de GH es ser socio estratégico y acompañar a los jefes líderes en la materialización de la estrategia a través del desarrollo humano de sus equipos. Un socio nunca reemplaza al jefe: ayuda a diseñar, preparar reuniones, y si toca intervenir, lo hace; pero el jefe líder es el que se debe encargar de su equipo de trabajo”.

Claudia Marcela Gómez Rojas, colaboradora y asesora de servicio del Grupo Corona.

“El área de GH está para que no se preocupen por las personas solo en el ámbito laboral, sino en lo personal, en el clima organizacional, la escala salarial, los estudios para los empleados y las capacitaciones que se impartirán”.

Eliana Giraldo Monsalve, jefe de servicio al cliente del Grupo Corona.

“El rol de GH es muy estratégico porque participa en la construcción y ejecución de la estrategia del negocio, con el fin de soportar los proyectos y acciones basados en la gestión del conocimiento y en el desarrollo de capacidades del talento humano”.

⁵ Los testimonios a continuación son comunicaciones personales con el autor de este trabajo. Por claridad en la lectura, se anotan sus nombres y cargos, seguidos de las declaraciones respectivas entre comillas.

Santiago Garzón Iral, jefe del departamento de gestión laboral de la Caja de Compensación Familiar de Antioquia, Comfama.

“El área de talento humano debe aplicar un modelo descentralizado, donde atender las necesidades del cliente interno sea una prioridad. Es fundamental que el área humana sea vista como un solo punto de contacto, generando eficiencia y soluciones a las necesidades. GH debe ser un grupo de expertos en el conocimiento del negocio y del cliente interno”.

Doctor Carlos Mario Montoya Díaz, director de desarrollo de talento humano de Empresas Públicas de Medellín, EPM.

“El área de GH adquiere importancia en la medida que tenga una responsabilidad estratégica grande. Debe ser habilitadora integral, generar valor, diferenciar el servicio y lograr sostenibilidad, desarrollar capacidades organizacionales y conectar la estrategia con la ejecución.

Paula Garcés Arcila, líder de bienestar de la Administradora de Fondo de Pensiones y Cesantías Protección.

“La evolución del mundo ha llevado a transformar los perfiles. Lo fundamental es conocer al empleado. GH es la apalancadora de la estrategia. Talento es socio del negocio. Debe conocer el negocio y también desarrollar. Todo el día debe analizar y dar información. Incluso, se tienen contratados matemáticos puros para el análisis de *data*. Todo eso se le entrega al líder, que es el que está todo el día con su gente. GH es un área completamente actualizada y vigente con las realidades organizacionales”.

Desirée Ardon, socia de negocio de GH de la Administradora de Fondo de Pensiones y Cesantías Protección para la regional Antioquia.

“GH resulta medular porque si las personas no están bien, la producción, el trabajo y la economía no están bien. El rol de GH es acompañar a los colaboradores durante su experiencia en la organización. Acompañar desde el ser y desde la profesión. Es buscar cómo hacer brillar a los colaboradores, cómo capitalizar el talento, el desarrollo oportunidades y ayudarles a cumplir sueños con nuevas oportunidades y experiencias.

Ingrid J. Beltrán Tovar, directora de desarrollo humano organizacional – regionales en Comercial Nutresa, con 14 años de trayectoria en el Grupo Nutresa.

“El área de GH es importante porque las organizaciones construyen un futuro con su gente y desde ese lugar GH aporta y apalanca el desarrollo no solo de la empresa, sino de su gente. A GH pertenecemos todos y cada uno de los miembros convivimos con ella”.

José Manuel Navarro Escobar, Gerente de GH de O-TEK, empresa que administra el negocio de aguas del Grupo Orbis, con 10 años de trayectoria.

“Las organizaciones son entes vivos, más allá de los recursos financieros, tecnológicos y de infraestructura. Esos son activos, pero los que mueven la empresa y hacen que se lleguen a los

resultados y haya éxito son las personas. La gente es el músculo. GH se convierte en aliado estratégico de la dirección de la compañía para potenciar ese músculo humano. A diferencia de otras entidades, en Orbis hay negocios que no son similares. Sin embargo, el objetivo es el mismo: la gente sigue siendo la gente, sigue teniendo expectativas, sentimientos y dolores y eso hay que atenderlo. Si no se atiende eso y no se cubren expectativas, la gente no va a querer quedarse ni ser productiva y la empresa estaría destinada al fracaso”.

De las declaraciones anteriores se puede concluir que, efectivamente, el área de GH está adquiriendo cada vez más un papel protagónico e importante dentro de las compañías. Los líderes han entendido que el factor humano está constituyendo la diferencia y la ventaja competitiva a la hora de lograr los resultados. Y para lograr mantener motivado, contento y desarrollado al capital humano, es necesario invertir en él y, sobre todo, lograr que el área de GH obtenga una plaza de privilegio al lado de la gerencia general, al ser dicha área ese aliado consultor, conocedor del negocio y generador de ideas y políticas que busca el bien de los empleados y la consecución de los objetivos estratégicos.

5.2 Incidencia de gestión humana (GH) en los resultados organizacionales

Cuando se les preguntó a los entrevistados sobre qué tan importante es en sus compañías el capital humano para la consecución de los logros organizacionales, tanto en Corona como en ISA coinciden en que es un asunto crítico, al ser entidades de servicios donde las personas son las que poseen el talento y hacen la diferencia competitiva. Además, los entrevistados de estas compañías sostienen que el factor humano es de suma importancia y que está siendo liderado por el gerente general o el presidente.

Doctor Carlos Mario Montoya Díaz, director de desarrollo de talento humano de Empresas Públicas de Medellín, EPM.

“En EPM, el área de talento humano incide en los resultados en la medida que debe soportar la seguridad operacional en los negocios, habilitar la transformación cultural, transformar con la tecnología y la información, habilitar la transformación digital y soportar los proyectos empresariales”.

Desirée Ardon, socia de negocio de GH de la Administradora de Fondo de Pensiones y Cesantías Protección para la regional Antioquia.

“Los resultados organizacionales se cumplen en la medida en que se entienda que la GH sea declarada como un componente estratégico de la organización. Si las personas están bien, la consecuencia necesaria será la consecución de los logros corporativos”.

Ingrid J. Beltrán Tovar, directora de desarrollo humano organizacional – regionales en Comercial Nutresa, con 14 años de trayectoria en el Grupo Nutresa.

“Desde la mirada humanista los logros son construidos por la gente, que a través de sus nuevos aprendizajes convierten en competencias que transforman el negocio”.

Eliana Giraldo Monsalve, jefe de servicio al cliente del Grupo Corona.

“El capital humano se considera que es un recurso fundamental para el logro de los resultados, ya que es el que ayuda a garantizar que el resultado se dé y se sostenga en el tiempo”.

José Manuel Navarro Escobar, Gerente de GH de O-TEK, empresa que administra el negocio de aguas del Grupo Orbis, con 10 años de trayectoria.

“Entre los objetivos del Grupo Orbis está contar con el mejor talento. En las misiones (razones de ser), el elemento de las personas está presente. La organización comprendió hace años que sin la gente capaz y comprometida, no se llega a ningún lado. Se necesitan los dos elementos.

Se puede colegir que en todas las compañías en que se ha instaurado el modelo de Ulrich hay una declaración expresa de que los resultados se logran a través de las personas y no a través de otros activos. Es el capital humano el que, en últimas, permitirá que lo plasmado en la planeación estratégica pueda ser alcanzado en la forma esperada.

5.3 Declaración del componente humano en la estrategia corporativa

En el Grupo Corona, el capital humano está declarado en la estrategia y hay un capítulo exclusivo sobre ello.

En ISA, el capital humano es crítico. Al ser una compañía de servicios tan técnicos, un eje principal es contar con un talento especializado. Por ello, un capítulo de la planeación estratégica es acerca de la gente, del capital humano.

En Comfama, el talento humano está nombrado en la estrategia organizacional y se establece que el director de la caja es el principal *sponsor* y habilitador de las estrategias de talento humano.

En EPM, en 2013, hubo una gran transformación denominada EPM sin Fronteras, que dio lugar a la consolidación del Grupo EPM. A partir de este momento se le dio otro alcance estratégico a la vicepresidencia de talento humano, estableciéndole un vínculo más cercano con la propuesta estratégica, teniendo reporte directo con la gerencia general, y asignándole responsabilidades de diseño organizacional y proyectos de desarrollo. Recuperar el clima organizacional y la confianza institucional fueron la base de esa nueva estrategia.

Paula Garcés Arcila, líder de bienestar de la Administradora de Fondo de Pensiones y Cesantías Protección.

“En Protección, unas de las megas estratégicas son la cultura transformadora y los equipos de alto desempeño. Al ser una compañía de servicios, el talento hace la diferencia y por eso este debe estar directamente relacionado con la estrategia”.

Ingrid J. Beltrán Tovar, directora de desarrollo humano organizacional – regionales en Comercial Nutresa, con 14 años de trayectoria en el Grupo Nutresa.

“Resulta valioso el rol de la figura de GH, porque articula el propósito superior de las organizaciones, que es su gente, con la estrategia del negocio para el logro de resultados sostenibles”.

5.4 Aplicación del modelo de David Ulrich

Doctor Carlos Humberto Delgado Galeano, vicepresidente de talento organizacional de Interconexión Eléctrica S. A., E. S. P., ISA.

“En ISA se decidió implementarlo [el modelo BP de Ulrich] porque la estrategia 20-30 traería consigo cambios muy grandes, como el tema de transformación digital y grandes disrupciones en el mundo de la energía. Eso hizo que esa estrategia 20-30 fuera a ser muy exigente en términos de la gente y este modelo era el único que permitía lograr la conexión necesaria entre el capital humano y la estrategia. Las personas son las que permitirán la consecución de los logros propuestos en esa nueva estrategia. Otra razón por la que se decidió instaurar el modelo es que se va a dar un gran cambio generacional, porque para 2030 se jubila el 25 % de los colaboradores (sobre una base de 4.000 empleados). La organización se da cuenta que la estrategia 20-30 iba a demandar temas de talento y había que replantearse la gestión del talento”.

Andrea Paulina Wilches Rivas, coordinadora de GH del Grupo Corona.

“El modelo se decidió establecer a través del proceso de cambio de transformación cultural denominado Alborada 2000. Corona se abre al mundo y decide ser multilatina. Para ello hay que empezar a preparar el talento humano. El principio básico era empoderamiento y que GH fuera verdaderamente humana. Ese proceso abrió las puertas para que Corona tuviera su foco en la gente, hubiera alineación de valores y se decidiera que el cuidado y el bienestar de la gente serían pilares fundamentales”.

Santiago Garzón Iral, jefe del departamento de gestión laboral de la Caja de Compensación Familiar de Antioquia, Comfama.

“Las palabras claves que deben caracterizar a los socios de negocio de la caja son: autonomía, conocimiento y confianza. Los socios deben liderar, activar, solicitar, cancelar si es necesario. El socio debe jugar papel determinante en materialización de acciones”.

Doctor Carlos Mario Montoya Díaz, director de desarrollo de talento humano de Empresas Públicas de Medellín, EPM.

“En 2013 se decidió crear el modelo BP teniendo mirada distinta de gestión y de servicio en el área humana. Se decide implementar el modelo propuesto por Ulrich. Se afianza la idea del aliado estratégico y empieza a funcionar el centro de servicios compartidos (encargado de los pagos, facturación, viajes, viáticos, nómina, selección, aprendizaje, beneficios, bienestar, seguridad social y afiliaciones). Al principio, el modelo tuvo una deficiencia: el BP debía ser de alto nivel y no lo había. No hubo asientos en lugares de privilegio. Hubo que ir acomodando el modelo y creando conciencia para que todo se fuera canalizando por el BP. Los centros de excelencia que se crearon estaban dispersos y se organizaron. Para 2016 se definió el modelo con más propiedad. Los BP ya tenían un mayor nivel profesional. La conexión del centro de excelencia y el aliado empezó a ser más fluido y hasta la fecha el modelo sigue funcionando. La idea es revisarlo de forma periódica para que no sea estático y se adecúe a la realidad organizacional”.

Paula Garcés Arcila, líder de bienestar de la Administradora de Fondo de Pensiones y Cesantías Protección.

“La misión del BP es ser el enlazador. Se diseñan programas y el BP debe validar si tuvieron impacto o no. Es un validador. Los BP incluso tienen autonomía para asignar la compensación, tienen ese alcance. En Protección funciona la triada de CoE, BP y CSC. Lo más importante es quitarle lo administrativo al BP. La transformación fue crear el modelo puro para la dirección general. Se crearon tres centros de excelencia: bienestar (SG-SST, bienestar, relaciones laborales y beneficios), talento (desarrollo, desempeño, cultura, comunicaciones, cambio) y compensación (fija, variable, por resultados). También opera un CSC con temas netamente transaccionales (nómina).

Ingrid J. Beltrán Tovar, directora de desarrollo humano organizacional – regionales en Comercial Nutresa, con 14 años de trayectoria en el Grupo Nutresa.

“La misión del BP es entender la realidad del equipo en el que participa, generar criterio y acompañar las decisiones y logro de resultados conociendo su gente, avanzando en el desarrollo de los líderes a cargo con mirada estratégica de negocio. El aporte del BP es el entendimiento del negocio, asesorar integralmente, propiciar escenarios alternos en desarrollo con foco en resultados estratégicos de negocio desde la operación, logrando resultados, haciendo que las cosas pasen”.

A la fecha, el modelo BP sigue funcionando en todas las compañías a excepción del Grupo Orbis, que decidió desmontarlo. Las compañías han definido que la misión del área de GH, como socio estratégico, es acompañar a los líderes en el desarrollo de su gente y de los mismos líderes. Se debe materializar la estrategia a través de las personas. El desempeño, las competencias y el potencial deben ser desarrollados. Al ser negocios técnicos, la primera preocupación debe ser el talento interno y cómo este impacta en el cliente y en los resultados corporativos.

6. Conclusiones

Las prácticas de GH basadas en la propuesta de valor de Dave Ulrich y su implementación deben estar orientadas a lograr los resultados organizacionales a través de las personas, siendo un activo diferenciador y potencializador de la estrategia.

Un aspecto positivo del modelo de Ulrich es que le permite al área de GH realizar un verdadero acompañamiento al negocio y tener una visión holística de él. Este modelo se convierte en una propuesta de valor que el área de GH le entrega a la compañía.

Para que el modelo funcione es indispensable que haya un nodo común entre las unidades estratégicas de negocio. Si en el grupo organizacional o de la compañía hay objetos sociales muy diferentes y disímiles, o necesidades contradictorias, será muy difícil que el área de GH pueda atender de igual forma y de manera eficaz a todos sus clientes internos.

Para que haya éxito en la implementación del modelo de Ulrich, la gerencia debe sentir genuinamente la necesidad de que la GH debe pasar de un rol transaccional a uno transformacional.

El socio estratégico debe educar al jefe, asesorarlo y acompañarlo, facilitar los procesos de talento y auditarlos.

En palabras del doctor Delgado, la GH es una posición que da mucho poder ante la gente, y por ello eso se le debe entregar a los jefes y dejar que la GH sea simplemente la que los acompañe. El protagonista es el líder. Debe ser un asunto de humildad.

RR. HH. deben estar inmersos en el negocio, hablar el lenguaje del negocio y entender las cifras y los procesos corporativos.

La plana gerencial debe estar alineada y convencida del éxito de implementar este modelo de GH. Los que vayan a ser socios de negocio deben tener clara la misión y el sentido del modelo, y aceptar sus bondades y beneficios.

Es indispensable que exista alguien que no solo esté mirando a los colaboradores como un recurso. A las personas hay que visitarlas, conocerlas y entenderlas. Debe haber facilidad para llegar a las personas y tener cercanía con ellas.

Una oportunidad de mejora propuesta es la de no descuidar los otros roles de GH diferentes al socio estratégico. En la experiencia de una de las entrevistadas, si el modelo va avanzando, se tiende a

descuidar los roles de adalid de los empleados y de experto administrativo, que se vuelven rol tan estratégicos terminan descuidando a los empleados.

7. Referencias

- Barrera, Y. F. y Vallejo, C. A. (2013). *Propuesta de un modelo de administración de recursos humanos para el centro comercial Único* [tesis de maestría]. Cali: Universidad ICESI. Disponible en https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/79458/1/barrera_propuesta_modelo_2013.pdf
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1), 49-56, diciembre, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199721\)36:1<49::AID-HRM9>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<49::AID-HRM9>3.0.CO;2-W)
- Beer, M. (2001). *Gestión estratégica de recursos humanos. Ejercicio práctico*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Byars, L. y Rue, L. (1997). *Gestión de recursos humanos* (4.ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Calderón Hernández, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 9-55. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a02.pdf>
- Calderón Hernández, G. y Álvarez Giraldo, C. M. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 42(142), 26-45. Disponible por descarga en publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/.../0
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C. y Álvarez Giraldo, C. M. y (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v23n103/v23n103a02.pdf>
- Cardon, M. S. y Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323, septiembre, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de talento humano* (5.ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las Organizaciones*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- De Cenzo, D. A. y Robbins, S. P. (2001). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: Limusa.
- Deloitte University Press (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital. Tendencias globales en capital humano 2017* [en línea]. Disponible en https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/170228-DUP_Global-Tendencias-Capital-Humano_2017.pdf
- Dessler, G. (1991). *Administración de personal* (4.ª ed.). Ciudad de México: Prentice Hall

- Dessler, G. y Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Development Dimension International (DDI), The Conference Board y Ernst & Young (2018). *Global Leadership Forecast 2018* [en línea]. Disponible en [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-global-leadership-forecast/\\$FILE/ey-the-global-leadership-forecast.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-global-leadership-forecast/$FILE/ey-the-global-leadership-forecast.pdf)
- Dolan, S. L, Valle, C., Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw-Hill.
- García Solarte, M. (2008). La gestión humana en las organizaciones: una perspectiva teórica. En M. García Solarte, K. Sánchez de Roldán y Á. Zapata Domínguez, *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana* (pp. 13-65). Cali: Universidad del Valle.
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González Campo, C. H. (2009). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana*. Cali: Universidad del Valle, Programa Editorial. Disponible en <http://revistas.univalle.edu.co/omp/index.php/programaeditorial/catalog/view/96/59/370-1>
- Gibson, J., Ivancevich, J. L. y Donnelly, J. M. jr. (1998). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos* (8.ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Gómez-Mejía, L R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2007). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Gubman, E. (2000). *El talento como solución*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Harazin, P. y Pádár, K. (2013). Measuring and evaluating the added value of human resources management, knowledge management and organisational learning. *Internnational Journal of Management Cases*, 15(4), 37-47, s. doi.
- Hatum, A. (2011). *El futuro del talento. Gestión del talento para sobrevivir a la crisis* (E. Ghelfi, trad.). Buenos Aires: Temas.
- Hernández Barraza, A. (2017). *Factores estratégicos que deben redefinir en su gestión los líderes de recursos humanos como socios del negocio para enfrentar los desafíos organizacionales que impone la economía digital* [tesis de maestría]. Medellín: Universidad EAFIT. Disponible en https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11734/Adriana_HernandezBarraza_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Infer, H. (2014). El profesional de RR. HH. como business partner [en línea]. *Función RH*, 94, 48-50, octubre.
- Martínez Pineda, L. P. y Galindo Sarmiento, R. (2012). *Caracterización del rol y posicionamiento actual de los psicólogos de gestión humana en cuatro empresas de Bogotá* [tesis de maestría]. Bogotá: Universidad Santo Tomás. Disponible en <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3265/Martinezlaura2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Medellín Duarte, V. (1998). *Gerencia estratégica en un entorno competitivo*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Montoya Agudelo, C. A. (2013). *Notas de gestión humana*. Sabaneta: Universidad CEIPA. Disponible en <https://es.scribd.com/document/381541404/Notas-Gestion-Humana-Cesar-Montoya>
- Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R. y Guzmán Monsalve, V. T. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Visión de Futuro*, año 13, 20(1), 168-188, enero-junio. Disponible en file:///C:/Users/Usuario/Desktop/La%20Gesti%C3%B3n%20Humana_%20Un%20Socio%20Estrat%C3%A9gico%20Organizacional.pdf
- Niño Alvarado, F. L., Hospital Gordillo, C., Rodríguez Sánchez, S. y Guerra Cabrera, C. (2016). *Transformación del enfoque actual de gestión humana de Proimágenes Colombia con el fin de mejorar el bienestar y calidad de vida de sus colaboradores* [tesis de especialización]. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda. Disponible en <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1087/TRANSFORMACI%C3%93NDEL%20ENFOQUE%20ACTUAL%20DE%20GESTION%20HUMANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Peña, R., ed. (2014). *La buena gestión de recursos humanos*. Ciudad de México: Alfaomega.
- Pulgar, L. (2018). *Verdadero business partner. Cómo recursos humanos puede ser un auténtico socio de negocio*. Madrid: LID Editorial.
- Rincón Gutiérrez, E. J. (2015). *Factores clave de éxito para la implementación de un modelo de socio estratégico de recursos humanos* [tesis de maestría]. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Disponible en <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14090/RinconGutierrezEdson2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Rodríguez Moreno, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del Cenes*, 31(54), 193-226, julio-diciembre. Disponible en <https://revistas.uptc.edu.co/index.php/cenes/article/view/21>
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración moderna de personal* (6.^a ed.). Ciudad de México: Thomson.
- Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: Thomson.
- The Conference Board (2015). *CEO Challenge 2015* [en línea]. Disponible en https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB_1570_15_RR_CEO_Challenge3.pdf&type=site
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. Buenos Aires: Granica.
- Werther, B., y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Ciudad de México: McGraw-Hill.